

معوقات تطوير الأداء للتدريس وطرق تحسين الكفاءة الإنتاجية للمعلم الجامعي

دكتورة آمال برهان فلمبان
أستاذ مساعد - قسم الاجتماع
كلية الأداب - جامعة الملك عبدالعزيز

الملخص :

يهدف البحث إلى الكشف عن المعوقات التي تقف أمام مهنة المعلم الجامعي لأدائه لتدريس ، والطرق التي تساعد على إزالة تلك المعوقات .

وقد استخدمت الباحثة النهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات من أجل التحليل والوصول إلى نتائج فعالة لإزالة تلك المعوقات حتى يمكن الاستفادة منها وتطبيقها .

وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك عوامل تساعد على تحسين الأداء لمهنة التدريس الجامعي وهي :

- أ) الحافز Motivation .
- ب) القدرات Abilities .

وعن طريق تقديم الحوافر المادية والمعنوية لعضو هيئة التدريس الجامعي ، نستطيع أن نبني – أيضاً – عدة مهارات لديه مثل مهارات التفكير المنظم ، والمهارات اللغوية ، والمهارات الفنية ، ومهارات التفكير الاستراتيجي ، والمهارات الذاتية ، والمهارات الاتصالية ، ومهارات التطوير للتدريس الجامعي . كما إن للإدارة الجامعية دوراً كبيراً في تنمية تلك المهارات لعضو هيئة التدريس ، وتقديم الحوافر له حتى يحافظ على بقائه ونمائه بشكل مستمر .

مقدمة :

من المسلم به أن المكانة التي يمكن أن تتمتع بها أي مؤسسة للتعليم العالي تعتمد بشكل رئيس على نوعية أعضاء هيئة التدريس وجودة الأداء لديهم من خلال ما يقدمونه من برامج أكاديمية في المؤسسة ومدى إقبال النخبة من الطلبة عليها. والأستاذ الجامعي أهم العناصر الفعالة في العملية التعليمية إذ يقع عليه العبء الأكبر في تربية النشء وتهيئتهم للحياة الكريمة. ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية للتعليم العالي في تحقيق ومتابعة نموها وتطورها على جودة الأداء لكل أستاذ بلا استثناء، وكفاءة المدرس الجامعي لا تتحقق بدورها إلا بوضعه في الدور الذي يتفق مع الإطار العام لشخصيته ويتلاءم مع استعداداته وقدراته وميلوه، وبقدر كفاءته في عمله وتكيفه فيه بقدر ما ينجح في أداء رسالته.

إن إعداد المعلم وتأهيله قضية من أهم القضايا التربوية في مختلف المراحل التعليمية والتخصصات العلمية فهو الركيزة الأساسية في العملية التربوية والعامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاحها وبلغ غاياتها فهي مهنة من أشرف وأنبل المهن واجلها قدراً وأكثرها أثراً في حياة الأمم والشعوب، كيف لا وسيد هذه الأمة وهاديها محمد صلي الله عليه وسلم خير معلم وخير هاد لخير أمة أخرجت للناس.

ولقد حظى المعلم وتأهيله بعناية واهتمام القائمين على العملية التربوية منذ زمن بعيد وتواتت العديد من المراحل والاتجاهات في سبيل تطوير عملية إعداده وتأهيله.

والتطوير بمعناه الوظيفي هو تحسين مستوى الأداء والارتقاء به إلى أعلى درجات الجودة ويتجسد التخلف التربوي في أغلب الدول العربية بأمرتين رئيسيين :

أولهما : نوعية التعليم دون المستوى المطلوب في جميع مراحل التعليم وأنواعه وهذه النوعية المتدنية تتعكس على جميع جوانب الحياة.

اما الأمر الثاني : فيتعلق بمخرجات التعليم من القوى البشرية، فهذه المخرجات لا تتلاءم مع متطلبات المجتمع وحاجاته من هذه القوى، وينتج عن هذا الخلل في أغلب الأحيان بطالة خطيرة، فازداد الاهتمام بالتعليم والتدريب باعتباره المصدر الرئيس لتامين

القوى البشرية التي تتصلبها التقنية الحديثة، ومن ذلك المنطلق أصبح هناك ضرورة للاهتمام بتضوير أساليب ونظم التعليم ذلك إن التقدم والقدرة على المنافسة تعتمدان على التعليم الجيد بصورة أساسية.

تحديد مشكلة البحث :

تتركز مشكلة الدراسة حول المعوقات التي تواجه المعلم الجامعي لوظيفة التدريس؛ وكيف نقضي على تلك المعوقات؟ وماذا يمكن عمله لتطوير أدائه؟، وحيث إن هناك عوامل نفسية وتربوية تلعب دوراً فعالاً في رفع الكفاية الإنتاجية للمدرس الجامعي، مثل العوامل المهنية والعوامل البيئية، وعن طريق الكشف عن هذه العوامل سنصل إلى معرفة الأساليب والطرق التي تساعد على تطوير الأداء الوظيفي للمعلم الجامعي والارتقاء بنشاطه التدريسي إلى أعلى درجات الجودة عن طريق تحديد عوامل تحسين الكفاية الإنتاجية للمعلم الجامعي وفهم العوامل الرئيسية هي :

* القدرة Ability

* الحافر Motivation

و بالوصول إلى معرفة العاملين الرئيسيين نسعى إلى كشف الجوانب الأساسية التي تتضمن تحسين العملية التعليمية للمعلم الجامعي .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى قصور في الكفاية الإنتاجية لأداء عضو هيئة التدريس في الجامعات. ويمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي :

- ١- الكشف عن أنواع المعوقات التي ترتبط ارتباطاً موجباً بالخلل والقصور في أداء عضو هيئة التدريس .
- ٢- بيان إمكانية زوال تلك المعوقات في العملية التعليمية حتى يكون هناك أداء جيد لعضو هيئة التدريس .

والتساؤلات التي تطرح نفسها هي :

- ١- ما القدرات الالازمة للمعلم الجامعي لكي ينجح في أدائه للتدريس؟
- ٢- كيف نرعاها ونهيئ لها الفرصة للبروز؟

منهج البحث :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات وذلك بالاعتماد على بعض الأبحاث السابقة والدراسات والتقارير ذات الصلة.

وقدت بتقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث هي:

- ١- تعریف المعوقات وأسبابها.
- ٢- أنواع المعوقات التي تقف أمام جودة الأداء التدريسي.
- ٣- وسائل تحسين الأداء لمهنة المعلم الجامعي.

المعوقات وأسبابها

تعريف المعوقات :

هي مشاكل تعوق حسن سير الأداء على أكمل وجه، وبمعنى أشمل هي اختلال نظام معين (صحي - نفسي - أكاديمي - بيئي) فيؤثر على الأداء ويستوجب التدخل السريع لمواجهته وإعادة التوازن إلى هذا النظام.

ويمكن أن تهدد المعوقات كيان النظام وتصل إلى نقطة حرجة ولحظة حاسمة يتحدد عندها مصير النظام.

فالمعوقات الصحية مثلاً تشكل مرحلة حرجة في حياة المصاب حيث تهدد كيانه بمحشر الحياة أو الموت وتستلزم تدخل سريع من الطبيب المعالج.

وقد تصل المعوقات إلى حد تشكيل فيه صعوبة حادة أمام الأداء للمهنة يجعله في صورة غير جيدة وعلى مستوى قليل من الجودة في ظل دائرة قصور العطاء واحتلاط الأسباب بالنتائج وزيادة نسبة المجهول عما يصل إليه الأمر.

الأسباب والباعث :

لاشك أن أي صعوبة أو مشكلة لا تكون وليدة ذاتها وإنما هي وليدة مجموعة من

البواضث والمسبيات المفرزة لها، وقد تكون تلك المعوقات أثناء أداء المعاشرة (نتيجة عوامل مناخية أو عوامل أخرى)، وقد يكون ذلك طبيعياً، أو تكون من صنع الإنسان وتدميره، وقد تغذى المعوقات نفسها لتفاقمها أو تفرز معوقات أخرى تكون سبباً في نشوئها، وقد يكون المعلم سبباً في تفاقمها أيضاً أو الإدارة.

إن مصادر المعوقات التي يتعرض لها المعلم الجامعي عديدة Sources of Obstacles وعواملها متنوعة مثلما يرى (Schefflir 1990: 120) :

- ١- المعلم نفسه؛ وتشمل حاجاته، ودواجهه، وإدراكه ، وشخصيته، وحالته الصحية وطموحاته، ومؤهلاته، درجات الكفاية .
- ٢- التنظيم الوظيفي؛ ويشمل غموض الدور في جدول غير مرئي ، وغياب الكوادر البشرية، وزيادة العبء الوظيفي وصراع الأدوار، وضغط الوقت ، وعدم تفويض السلطة، الصراع بين الأهداف الشخصية وأهداف الجامعة أو الكلية أو القسم والعلاقات مع الرؤساء والطلبة، وظروف العمل المادية، وعدم الشعور بالرضا والأمان المهني .
- ٣- المصادر الخارجية؛ مصادر اقتصادية، واجتماعية مثل؛ عدم تقدير اجتماعي، والافتقار إلى تكنولوجيا، مثل عدم وجود وسائل تعليمية حديثة .
- ٤- عوامل أسرية؛ وتشمل الأسرة والأقارب إلخ .

ويرى (Thomas 1990 : 220) أن العوامل التي تؤدي إلى ظهور المعوقات تنشأ أحياناً داخل الفرد وتتولد من دوافعه المكتسبة؛ فاحياناً ما يفرض الفرد على جسمه وذهنه بعض الضمومات والتوقعات فلا تتحقق تلك الضمومات فتسبب له معوقات نفسية تؤثر على أدائه المهني ، وأرى من وجهة نظرى أن العوامل التي تؤدي إلى ظهور المعوقات التي تقابل المعلم الجامعي هي :

- ١- مطالب المؤسسة التعليمية "الجامعة" : لكل مؤسسة مسببات لظهور المعوقات إلا أن هناك بعض المسبيات التي توجد في كثير من المؤسسات التعليمية منها:

- أ - أهداف الجامعة : تمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرًا رئيساً لظهور المعوقات .
- ب - حجم المؤسسة التعليمية : كلما زاد حجم المؤسسة كلما انعدمت الروابط الشخصية واتسعت الفجوة بين الإدارة والمعلمين من ناحية وبين المعلمين والطلبة من ناحية أخرى .
- ج - التغيير الوظيفي : وذلك لما يكتنفه من غموض وعدم تأكيد من كيفية الترقى والتقويم ، أو تهديد لمصالح المعلم وكثرة التعميمات التنظيمية وقدم المعارف والمهارات .
- د - الهيكل التنظيمي : يحدد موقع المعلم داخل الهيكل التنظيمي نوع من مسببات المعوقات التي تصادفه؛ فعميد الكلية أو رئيس القسم يقابل معوقات تأتيه من البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى بيئته المهنية ، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغير في الظروف الإدارية ، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد البشرية ، وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ، ومشاكل المعلمين والإداريين مع الطلبة ، وتبعاً لذلك يعاني المعلم الإداري من عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات كل ذلك يعتبر معوقات تؤدي إلى قصور الأداء في مهنة التدريس .
- ه - العمليات التنظيمية : ضعف نظام الاتصال ، عدم توافر المعلومات سواء الإدارية أو الأكادémie ، التفويض غير السليم ، القصور في برامج التدريب ، قلة فرض الترقية والحوافز المادية .
- ٢- مطالب ظروف العمل : تمثل في الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد منها : تلوث الجو ، والضوضاء ، وعدم الإضاءة ، وعدم وجود تكييف ، وشدة الحرارة ، وشدة البرودة ، والازدحام ، وسوء تصميم أماكن الغرف و المكاتب ، ، مخاطر العمل في المعامل والختبرات ، فتسبـب الكوارث وأمراض المهنة .
- ٣- مطالب الدور : ويقصد بالدور مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من المعلم القائم بدور معين ، وي تعرض الفرد في الكلية أو القسم لمجموعة

من التوقعات تأتي إليه من مجموعة الأدوار التي ينتمي إليها، وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتوجد لديه صراغاً نفسياً توقف حده على قوة المعوقات، وعلى قوته الشخصية.

٤- مطالب المهنة (النمو الوظيفي) : يمر الفرد خلال حياته العملية بثلاث مراحل هي : مرحلة بدء المهنة، ثم مرحلة منتصف النمو الوظيفي، وأخيراً مرحلة نهاية الوظيفة. وعادة ما تتغير حاجاته وأهدافه وآراؤه وتوقعاته عندما ينتقل من هذه المراحل، ومن ثم يتعرض لأسكال مختلفة من المعوقات في كل منها.

٥- مطالب العلاقات مع الأفراد : الجامعة هي مؤسسة تعليمية بها نظام اجتماعي تقني بالغ التعقيد من كلية إلى قسم إلى قاعة الاحاضرات، ويقوم هذا النظام على أساس تفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وتفاعل داخل الكليات والأقسام سواء الرسمية أو غير الرسمية، ومن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات المعوقات للعمل منها :

أ - وجود شخصيات عدوانية.

ب - ضعف إدارة رؤساء الأقسام، وعدم قدرتهم على الدفاع عن مصالح المعلمين.

ج - تفكك الإدارة في الكلية أو في القسم أو تكون على شكل السلطة التنفيذية (الدكتاتورية).

د - البيروقراطية والمركزية العقيمة.

هـ - تفشي الصراعات داخل الكلية أو القسم.

وقد أثبتت بعض الأبحاث أن تأثير تلك المعوقات على الأداء يتأثر بمتغيرات السن، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية، والإدارة في الجامعة أو في الكلية أو في القسم (Thomas , 1990 : 128).

وقد أظهرت بعض النتائج لبعض الأبحاث (Thomas , 1990 : 128) عن الفروق في المعوقات وأيها أقوى تأثيراً على الأداء للمعلم الجامعي؛ فوُجد أن النتائج متتشابهة في معظم العوامل ما عدا ثلاثة عوامل وهي (كما هو موضح في جدول

رقم ١) :

- عدم وضوح الأدوار.
- عدم تقويم الأداء للمعلمين.
- عدم المشاركة في صنع القرارات.

جدول رقم (١)

الفروق في المعوقات وأيها أقوى تأثيراً على الأداء للمعلم الجامعي

م	المعوقات	اتجاه الفروق
١	قلة المردود المادي	% .٨٥
٢	عدم المشاركة في صنع القرارات	% .٥٧
٣	بيئة العمل	% .٨٢
٤	تدني مستوى الطلبة	% .٨٧
٥	الافتقار إلى الدعم الإداري	% .٨٢
٦	عملية التقويم لأداء المعلمين	% .٥٧
٧	صراع الأدوار	% .٨٠
٨	عدم الرضا الوظيفي	% .٨٣
٩	عبء العمل أو النصاب بالتدريس	% .٨٦
١٠	عدم وضوح الأدوار	% .٦٤

تصنيف المعوقات :

يمكن تصنيف المعوقات بتصنيفات متعددة مثلاً تصنف المعوقات من حيث معدل تكرار حدوثها إلى :

- * معوقات ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- * معوقات ذات طابع فجائي غير متكرر الحدوث.

وتصنف من حيث عملية التأثير إلى :

معوقات سطحية هامشية التأثير.

معوقات عنيفة هيكلية التأثير.

وتصنف المعوقات من حيث الشدة إلى :

معوقات عنيفة يصعب مواجهتها.

معوقات خفيفة يسهل مواجهتها.

وتصنف المعوقات من حيث الشمول إلى :

معوقات عامة تشمل الكيان الكبير (جامعة / كلية / قسم).

معوقات محددة تقتصر على جزء أو بعض الأجزاء من الكيان الكبير.

أنواع المعوقات :

من أمثلة المعوقات التي يمكن أن تقابل المعلم الجامعي في مهنة التدريس كما يتضح

من (شكل رقم ١) ما يلي :

١ - معوقات بشرية تختص بالطالب والمعلم.

٢ - معوقات إدارية.

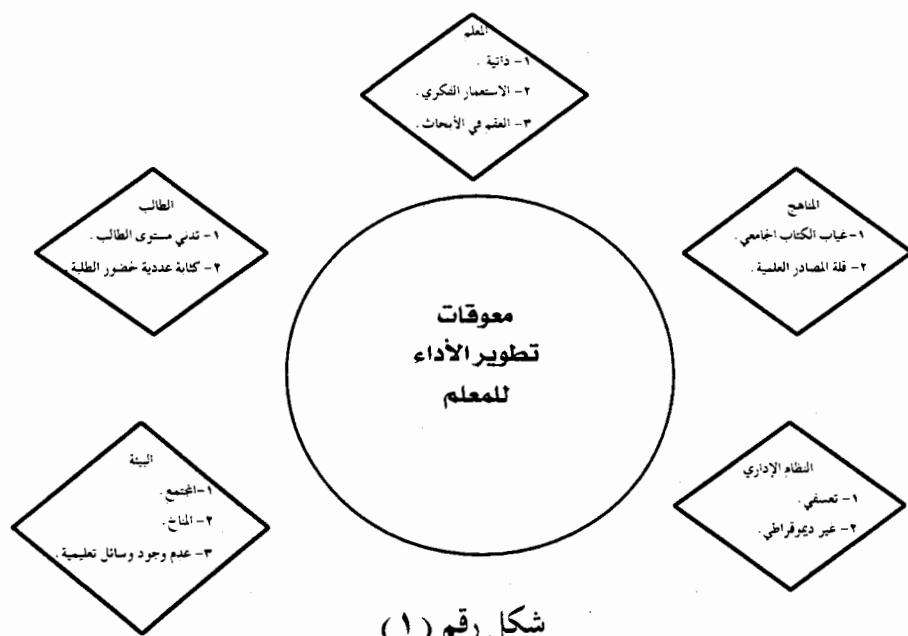
٣ - معوقات بيئية (المتاخ ، والفصول ، وخدمات عامة ، والمكاتب ، والمجتمع).

٤ - معوقات تعليمية (المناهج ، والوسائل التعليمية ، والراجع والكتب).

أولاً : المعوقات البشرية :

أ - المعوقات التي تتعلق بالطلبة :

تدني مستوى الطلبة التعليمي لضعف مستوى الإرشاد الأكاديمي ، الأمر الذي يدعى الطالبات أو الطلبة للالتحاق بأقسام علمية لا تتفق مع ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم ، فضلاً عن أن نظام الالتحاق لا يأخذ في الاعتبار إلا الدرجات التي يحصل عليها الطالب في امتحان الثانوية العامة ؛ وهو نظام لا يأخذ في الاعتبار ذكاء الطالب واستعداداته وميوله والسمات الشخصية الأخرى ، وكذلك هناك ضغوط تمارسها الأسرة حتى تزج بابنها أو ابنتها إلى نوع الدراسة التي تراها مناسبة ، وكثيراً ما تتأثر بالوضع الاجتماعي والمهني للمهنة المطلوبة في المجتمع بصرف النظر عن شخصيته واستعداده .



شكل رقم (١)

معوقات تطوير أداء المعلم

ويلاحظ أن الطالب يقرر الدخول إلى نوع معين من الدراسة دون سابق معرفة بطبعية هذه الدراسة وخصائصها ومتطلباتها وظروفها في العمالة وما إلى ذلك، الأمر الذي يجعل من الضروري توفير الإرشاد الأكاديمي قبل الاتساق بالجامعة، وتزويد الطالب بالمعلومات الموضوعية عن طبيعة الدراسة ومحنتها ومستقبلها قبل أن يلتتحق بها، أما عن الإرشاد الأكاديمي فالمفترض أن يقصد به توجيه الفرد إلى الدراسة المناسبة حتى تصبح الدراسة مناسبة إذا كانت تتفق مع كم وكيف ما يملك الطالب من قدرات واستعدادات وميول وذكاء وسمات شخصية؛ بحيث يحرز أكبر نجاح ممكن في هذه الدراسة. ويطلب ذلك تقويمًا علميًّا موضوعيًّا لكافة عناصر شخصية الطالب قبل الدخول، وذلك باستخدام الاختبارات النفسية والتحصيلية، وإجراء المقابلات المكثفة للتعرف على شخصية الطالب. ويجب أن يتضمن الإرشاد الأكاديمي توجيهه الطلاب إلى أنواع التعليم التي تناسبهم وتذليل العقبات والصعوبات التي تقف في سبيل النجاح

الدراسي أمام الطلاب وإعطاء فكرة موضوعية للطالب عن قدراته واستعداداته وميوله حتى لا ينبع إلى الخيال أو الوهم أو المغالاة في التصوّح الذي يرسمه لنفسه والذي يتجاوز حدود إمكاناته الطبيعية.

ويقوم الإرشاد الأكاديمي على عدة مبادئ منها:

- الحصول على معلومات موضوعية ودقيقة عن شخصية الطالب، وعن الطبيعة الإنسانية ودوافع السلوك، وعن أسرته وظروفه الاجتماعية.
- الإيمان بقدرة الفرد على توجيه حياته.
- الإيمان بوجود الفوارق الفردية بين الأفراد، وبأن المجالات التعليمية تستطيع أن تستوعب كافة الأفراد على اختلاف قدراتهم؛ فلكل مكانه الملائم في المؤسسات التعليمية الجامعية.
- الإيمان بإمكانية علاج الانحراف وتصحيح الأخطاء في خط سير الطالب أو الطالبة.
- الإيمان بأن هناك مجالات أكademie أصلح للفرد من غيرها.
- الاعتراف بالتكامل بين مجالات الدراسة ومجالات العمل.
- الاعتقاد الجازم بأن الظروف النفسية ترتبط بالظروف الدراسية.

ويكون الإرشاد الأكاديمي Academic Counseling من نوعين:

- التخطيط الأكاديمي.
 - المساعدات العلاجية.
- أ- **التخطيط الأكاديمي :**

ويتضمن التخطيط الأكاديمي مساعدة الطالب في اختيار أكثر الأهداف التربوية ملاءمة له، وأنسب أنواع المساعدات العلمية التي تناسبه، ولا بد منأخذ الأمور الآتية في الاعتبار قبل توجيه الطالب أو الطالبة:

- 1 المستوى الدراسي أو التحصيل اللازم للالتحاق بالجامعة.
- 2 القدرة المالية بالنسبة لرسوم القطاع الخاص.

- ٣ اتفاق مناهج الكلية أو القسم مع ميول الطالب .
- ٤ الحاجات التربوية العامة سلوكيات .. تقويم ... إلخ .
- ٥ الأهداف المهنية ومدى حاجة المجتمع لهذا النوع من الخريجين، ومدى اعتراف المؤسسات العلمية والعملية الأخرى .
- ٦ طبيعة المناهج في الكلية أو القسم، وينبغي توفير معلومات إحصائية عن الكلية وخربيجها قبل التحاق الطلاب به، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا توجد عشرات المصادر التي تستطيع الطالبة أو الطالب أن يستقى منها المعلومات عن القسم قبل دخوله، كذلك هناك النقابات والاتحادات المهنية والمحلات والكتيبات كدليل علمي لكل معهد .. وغيرها من المصادر التي تحتوي على الأقسام والكليات والمؤسسات التعليمية المختلفة القائمة في المجتمع . وقبل أن يساعد المرشد الأكاديمي الطالب على الالتحاق بالقسم أو الكلية يجب أن يكون لديه معطيات موضوعية عن شخصية الطالب، وعن تحليل للعمل والدراسة التي يرغب فيها بحيث يمكن التوقع بنجاح الطالب أو الطالبة في القسم أو الكلية .

وقد أسفرت نتائج بعض الأبحاث عن وجود علاقة بين مقاييس الاستعدادات وبين مجموع الدرجات أو التقديرات في أي كلية أو قسم ما، وذلك إلى جانب الاعتماد على الدرجات المدرسية؛ فمن الممكن أن تتوقع نجاح الطالب في كلية الهندسة بالاعتماد على تقديرات المدرسة الثانوية واختبارات التحصيل في الرياضيات أو نجاح الطالب في كلية الطب واختبارات التحصيل في الأحياء والكيمياء واختبارات الاستعدادات المدرسية العلمية . وما زالت وسائل توقع النجاح المهني أكثر صدقاً من توقعات المدرسي (Green, Thomas: 1993) . وينبغي أن يتناول الإرشاد الأكاديمي مساعدة الطالب في الحصول على المساعدات العلاجية في الصعوبات التعليمية Slow Learning أو العجز التعليمي؛ فهناك كثير من الطلاب الذين يشتكون من تشتت الذهن، وعدم القدرة على التركيز، أو ضعف الذاكرة وتشویش المعلومات في أذهانهم، وهناك كثير من الطلاب يشكون من ضعف التحصيل الدراسي الذي قد يكون إما ناتجاً من عوامل نفسية أو أسرية، أو انخفاض مستوى الدافعية للدراسة، أو عوامل فيزيقية، أو قلة التدريس أو

- التمرن أو الممارسة، ولذلك فإن التشخيص عن طريق الإرشاد الأكاديمي يهتم بالآتي:
- أ- الفحص الطبي الجسدي.
 - ب- قياس العوامل الدافعة وخاصة المشكلات الشخصية والأسرية.
 - ج- معرفة اتجاهات الطلاب وميولهم.

ومن الجدير بالذكر أن العوامل النفسية تنتج عن ضعف التحصيل، كما أنها تسبب في حدوث هذا الضعف. وفي الغالب يحتاج علاج الضعف التحصيلي إلى أخصائين غير المرشد النفسي، ولكنه يستطيع أن يعطي بعض التوصيات والإرشادات، وهناك كتب تشرح للطالب كيف يستذكر دروسه؟ وكيف يقسم وقته تقسيماً معقولاً؟ وقد يفيد الإرشاد القصير والماضي أو بالإيحاء المباشر في علاج المشكلات التعليمية البسيطة ولكن المشاكل العميقه تحتاج إلى الكشف عن ديناميكيات ودفافع داخلية مسؤولة عن العجز في التحصيل الدراسي (Ackerman, Walter, 1994: 220).

ب- كثافة عددية للتواجد البشري من الطلبة:

إن قضية زيادة نسبة عدد الطلبة عن عدد أعضاء هيئة التدريس في الدول النامية قضية خطيرة أمام التطوير، ففي السنوات العشر الأخيرة نجد أن معدلات النمو لفئة أعضاء هيئة التدريس لا تتلاءم مع ارتفاع عدد الطلبة؛ فالارتفاع الملحوظ في أعداد الطلبة التي تتحقق بالجامعات عاماً بعد عام تفرض على أجهزة الإعداد والتخطيط الجامعي أن تضع في حسابها هذه الظاهرة، وأن تعمل على مواجتها بطرق سليمة، ولقد أتضح من بعض الدراسات أن نسبة أعضاء هيئة التدريس لـنسبة عدد الطلبة في معظم الجامعات العربية غير متناسبة إذا قيست بمثيلاتها في البلدان المتقدمة.

بينما تحصر نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب في الدول المتقدمة بين ١ : ٥٧ ونسبة ١ : ٩١ في بعض جامعات إنجلترا وروسيا، بينما نجد أن بعض الجامعات العربية وبالذات في كلية الآداب هناك عضو هيئة تدريس واحد لكل ٧٠ من الطلاب تقريباً أو أكثر، وهذه الظاهرة تبدو واضحة في الجامعات السعودية بوجه عام، حيث نجد أن نسبة أعضاء هيئة التدريس للمواد العامة إلى الطلاب تتراوح بين ١ : ٦٠، ١ : ٨٠، ١ : ١٢٠ وهي تمثل نسبة عالية إذا قيست بالمستويات العالمية.

والأمل منشود في إدراك القائمين على التخطيط للتعليم العالي في التركيز على زيادة أعضاء هيئة التدريس حتى تتناءم أعدادهم مع عدد الطلبة ويتحقق التطوير للعملية التعليمية.

ج - معوقات خاصة بالمعلم :

أ- المعوقات الذاتية:

تحتخص بالمعلم نفسه؛ وهي نتيجة إفرازات عدة معوقات إما صحية أو مادية أو أسرية أو اجتماعية مثل عدم تقدير إجماعي من الكلية أو القسم أو الجامعة؛ فيصاب المعلم بإحباط نفسي من سوء التوافق مع ضغوط العمل مثل سوء الإدارة في توزيع الجدول الدراسي، وعدم وجود فرصة للترقية، أو عدم التقويم الجيد، وكثرة الاعباء الدراسية ..إلخ، مما يؤدي إلى الانهيار الجسدي والنفسي والعقلي، حيث يسلك فيه الفرد بغضب وسام وتضجر وإحباط ويسعى إلى البحث عن مخرج للهروب من الموقف أو أداء العمل بصورة آلية وبلا مبالاة، وقلة الدافعية ويؤدي ذلك إلى سوء الأداء وعدم الرضا الوظيفي.

ب- المعوقات الأكاديمية:

ضعف مستوى المعلم علمياً وعملياً، ويكون ذلك إما نتيجة الافتقار إلى دورات تدريبية أو مؤتمرات أو ندوات علمية تساعد على تطوير أدائه المهني، كذلك من المعوقات للمعلم الجامعي قصوره في المعرفة والعلم باللغة الأجنبية والمصادر العلمية الحديثة؛ وذلك لعدم توافر المراجع العلمية المفيدة المستجدة في مجال تخصصه، من ذلك -أيضاً- عدم سلامته لغته الأصلية، وعجزه من التمكن من مادته العلمية، وعدم تفرغه لمهنته الأكademie الأولى رغبة منه في زيادة الدخل المادي من جانب آخر.

ج- الاستعمار الفكري :Captive Mind

الاستعمار الفكري؛ ويقصد به الانصراف الثقافي والتبعية الفكرية لثقافة معينة، أو مدرسة معينة، أو مؤلف معين، أو خلفياتهم الشخصية والنفسية التي تحد أحياناً من

ضمورات الطالب؛ فيقع الطلاب أسرى لثقافة معينة ومدارس معينة مؤلفين معينين فلا يستطيع الطالب أن ينقد أو يستقل استقلالاً تاماً بفكرة وتصبح عقولهم مأسورة بفكرة معينة Captive Mind وأحياناً الاستعمار الفكري من قبل إدارة القسم على فرض كتاب معين أو محتوى معين مؤلف معين لا يرغب فيه المعلم.

د- عقم المعلم الجامعي في إعداد البحوث :

إن الاستمرار في إعداد البحوث يجعل المعلم الجامعي ملماً بأحدث المعلومات التي تتعلق بخاصة، كما تساعدة على زيادة معرفته وعلمه والسعى وراء الجديد، ومحاولة تقليل دائرة الجهل واختراق حدود الضلام الفكري. كما أنها تجعل المعلم متمنكاً من مادته ومتضوراً في أدائه Work Promotion، كما أن إعداد البحوث له معوقاته التي تتعلق بالباحث، وبالإدارة وبالتمويل المالي، وبالبيئة التي يعيش فيها المعلم الجامعي، وتعتبر المعوقات المالية من أهم المعوقات التي تقف أمام إعداد البحوث في الدول النامية عموماً والدول العربية وخاصة.

وعلى سبيل المثال نجد في الدول المتقدمة مثل أمريكا أن مجمل الاستثمار في البحث العلمي لما تتفقه من ميزانيتها بنسبة ٤٨٪ ، والدول الأوروبية ٢٨٪ ، بينما نجد الدول النامية ٤٪ ، وتتفق إسرائيل من ميزانيتها للبحث العلمي حوالي ٢ مليار، أما الدول العربية فتنفق ١٠٠ مليون دولار، وأما ما ينفق بالنسبة لكل سكان مثلاً في اليابان ٧٠٠ دولار، وفي أمريكا ٦٠٠ دولار، وفي دول المجموعة الأوروبية ٣٠٠ دولار، بينما في العالم العربي يبلغ مجمل الاستثمار في البحث العلمي لكل شخص من السكان ٢٢ سنتاً فقط في الوقت الذي ما زالت الدول العربية في أول الطريق وتزداد حاجتها للبحث العلمي يوماً بعد يوم حيث أن مشكلاتها الصناعية ما زالت قائمة وتحتاج إلى تطوير وتنمية (تركستاني، ١٩٩٥م: ٣٢٥).

هـ- العَبَّـاء التدريسي ونوابـه :

زيادة العباء التدريسي على الأستاذ الجامعي يؤثر سلباً على أدائه المهني؛ فكثرة المناهج وال ساعات تحوله إلى أستاذ مدرسي يهتم بالكم لا الكيف، فلا يستطيع أن يعطي

المواد التي يقوم بتدريسيها حقها من الاهتمام، كما أنه لن يكون لديه القدر الكافي من الوقت أو الطاقة البدنية أو الذهنية للاهتمام بطلابه والمسؤوليات الأخرى.

و - غياب عامل المراقبة للأقل أداء:

إن أهمية عامل المراقبة للأقل أداء؛ فيشير أن هناك جزءاً سلبياً؛ فينعكس على أدائه، ويحاول تجاوزه ، وسينعكس انعكاساً إيجابياً على المعلم الكفاءة إذا ربطت الحوافز أو لائحة الجراءات للأداء بجائزة التميز، ويعتبر ذلك حافزاً جيداً للوصول إلى الرضا الوظيفي ، ومن هذه النقطة نستطيع أن نصر إلى التطوير(Lee. Calvin, 1994: 20).

ثانياً : معوقات تتعلق بالمناهج :

من أهم المعوقات التي يمكن أن تقف أمام المعلم الجامعي أن المناهج الدراسية للمواد والموضوعات مختلفة عن الواقع، وعدم وجود أهداف محددة لكل مادة دراسية أو تخصص محدد، وأيضاً هناك معوقات تحول دون توفير الكتاب الجامعي للطلاب وارتفاع أسعارها، عدم ربط المواد النظرية بالمواد العملية أو التطبيق العملي ، وعدم مواكبة المنهج للتقييمية الحديثة المنظورة، وأحياناً محتوى المنهج لا يتواافق مع احتياجات الطالب واحتياجات المجتمع وسوق العمل؛ وهي احتياجات عديدة مستقبلية، أما حاجات الطلاب فهي حاجات حالية. وهناك اعتقاد بأن الطالب لا يعرف مصلحته؛ فيأخذ محتوى المفروض عليه؛ فيفقد الدافع والاهتمام لديه، وهو رد فعل طبيعي لعدم تلبية المنهج حاجاتهم، ومن هنا يأتي التحدي الذي يواجه المعلم الجامعي؛ وهو كيفية تطبيق المنهج لتلبية حاجة طلابه وربطه بخبرات حياتهم. وأحياناً تكون الأهداف غير واضحة كالأهداف العامة والأهداف السلوكية؛ فتحديد ما سيتمكن الطالب من فعله هو أمر متفق عليه في صياغة أهداف المنهج في مختلف فروع المعرفة، أما ما يتعلق بالمحتوى فأحياناً لا يحتوى على المعارف والمهارات التي ترغب أن يكتسبها الطلاب بقصد تحقيق الأهداف التعليمية، وينبغي ألا يفوتنا أن الكتاب أو الكتب المقررة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما هو أداة لتحقيق أهداف تعليمية محددة، وعلينا استخدامه بالقدر الذي

يساعدنا على تحقيق هذه الأهداف.

ثالثاً : المعوقات الإدارية :

هناك عدة أنواع تعرقل حسن أداء المعلم منها المعوقات الإدارية فهناك الإدارة المتسلطة، والإدارة غير العادلة، والإدارة التي لا تسعى إلى تطوير أداء المعلم، أو هناك تعسف في القوانين والبيروقراطية العقيمة أو المركبة، وتعارض الأهداف للمؤسسة التعليمية.

ومن المعوقات الإدارية :

- ١- عدم اهتمام الإدارة بمشكلات المعلم: لا تتوقف مسؤولية إدارة القسم أو إدارة الكلية على تنظيم الجداول الدراسية، أو تأمين الكوادر البشرية، أو تنفيذ تعليمات السلطة العليا، وإنما الاهتمام بمشكلات المدرسين الاجتماعية والمالية، وبقدر اهتمامها بمشكلاتهم بقدر تذليل الكثير من العقبات التي تقف في طريق عطائهم وإنجذبهم، ويمكن القول : إن عدم اهتمام إدارة الكلية أو القسم بمشكلات أعضاء هيئة التدريس يعتبر معوقاً في طريق تطوير أداء المعلمين.
- ٢- عدم تعاون الإدارة لتطوير أساليب التدريس وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة .
- ٣- عدم توافر الحوافر التشجيعية المالية منها والمعنوية مثل ؛ خطابات الشكر، والتوصية، والترشيح .. أو ما شابه ذلك.
- ٤- حاجة المعلمين إلى تطوير في مفهوم الإرشاد والتوجيه الأكاديمي للطلاب وهذا من مسؤولية الإدارة.

رابعاً : المعوقات البيئية :

وتتعلق تلك المعوقات بالمناخ الخارجي " حرارة - بروادة - ظروف وأدوات العمل "؛ فأحياناً تكون الأدوات والوسائل أو قاعات الدرس غير صالحة للاستعمال فيتوقف العمل ويحتاج إلى صيانة، وتبذر هنا مشكلات البيروقراطية من جراء الإجراءات حتى يتم الإصلاح من قبل الصيانة.

مناهج تشخيص المعوقات :

يعتبر التشخيص الجيد السليم للمعوقات مفتاح التعامل معها والأساس القوي لإزالتها وبدون ذلك يكون علاج المعوقات بطريقة ارجحية .

ويتضمن التشخيص للمعوقات تحديد المسببات والعوامل المساعدة لتعذيبتها، وتحديد مظاهرها وأعراضها، وأبعادها المحتملة، ومن ثم يمكن التخطيط لإزالتها بما يضمن كيفية تحديد المعالجة ومتى وأين تتم المعالجة وأدوات المعالجة... إلخ، ويستخدم في تشخيص المعوقات عدة مناهج وهي :

- ١- المنهج الوصفي التحليلي : ويقوم على تشخيص المعوقات وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها ووصف حالتها ومظاهرها وملامحها والتنتائج التي أفرزتها، وتحليل ذلك بأسلوب علمي .
- ٢- المنهج التاريخي : ويقوم على تحليل ملابسات نشوء المعوقات تاريخياً، والتعمق في الأصول التاريخية لها على أساس الحل من جذورها التاريخية، أو الاستفادة من الظواهر التاريخية لها .
- ٣- منهج النظم : ويقوم على أساس أن للمعوقات نظام يتكون من مدخلات وتفاعلات، ومن ثم مخرجات .
- ٤- المنهج البيئي : ويقوم على تحليل القوى البيئية في صنع المعوقات وفي نموها وحدتها .
- ٥- منهج دراسة الحالة : ويقوم على دراسة كل عائق على حدة باعتبارها حالة مستقلة لها خصوصيتها فقد تختلف شدة المعوقات الإدارية أو البشرية وطبيعتها من مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر ... إلخ .
- ٦- منهج الدراسات المقارنة : ويقوم على مقارنة عناصر المعوقات بمعوقات ماضية؛ وهي مقارنة تاريخية أو مقارنة بمعوقات مماثلة في أماكن أخرى وهي مقارنة جغرافية أو سلوكية وغير ذلك .
- ٧- منهج الدراسات التكاملة : ويقوم على استخدام جميع المناهج العلمية السابقة في تشخيص المعوقات .

التعامل مع المعوقات :

يتطلب التعامل مع المعوقات إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية هي :

- التحرك في مواجهة المعوقات للتغلب عليها وإزالتها .
- التحرك في محيط المعوقات لاستقطاب نتائج وإفرازات المعوقات .
- التحرك الداخلي لدعم القدرات الذاتية لإزالة المعوقات .

العوامل التي تساعد على تحسين الأداء :

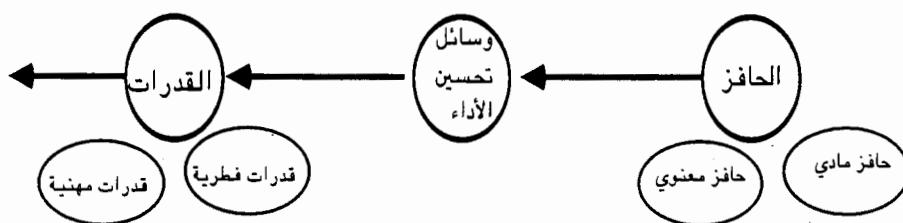
إن تطوير الأداء للعمل Work Promotion مصطلح أصبح يتردد في المؤتمرات العلمية والمحافل الدولية ، وأصبح يكتب وينشر كثيراً عن تنمية المهارات وصقل المواهب، فماذا يعني وما مدلولاته ؟

إن تنمية المهارات التي تمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهام محددة كالتدريس والإدارة وغيرها، وتأكد على أهمية إعداد عضو هيئة التدريس ليس فقط لمهامه الحالية داخل الجامعة وإنما للقيام بمهام مستقبلية خارج المجتمع .

ويهدف تطوير الأداء إلى رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس باستمرار ويتخطيط دقيق وأيضاً إلى التعرف على حاجاته الحالية المستقبلية ومناقشة هذه الحاجات حتى يتحقق الرضا الوظيفي .

ويتحدد أداء أي فرد في المجتمع للعمل بعاملين رئيسيين هما المقدرة Ability والحاور Motivation ، وإذا لم يتوافر الحافر فقد يكون ممتهناً بقدرة عالية ولكن لن يكون هناك علاقة بين هذه المقدرة وبين أداءه لعمل معين ، ومن ناحية أخرى فقد تكون هناك حوار عالية ولكن لم تتوافر القدرة، فإن الحوار لن تكون لها علاقة بالأداء أي أن المقدرة والحاور جزءان ضروريان ومتكملاً لضمان الأداء الفعال . (كما يوضح شكل رقم ٢) .

شكل رقم (٢) : عوامل تحسين الأداء المهنية



وتنقسم القدرات الأساسية للإنسان إلى نوعين:

- ١- قدرات أساسية تجعله قادرًا على أداء المهنة وهي قدرات فطرية.
- ٢- قدرات مكتسبة "مهنية" وهي لصقل المواهب وتنمية المهارات.

أما القدرات الفطرية فهي:

- ١- قدرات صحية : وتأتي في مقدمة كل القدرات فلو توافرت الصحة توفر العقل، وتبعاً لذلك تتواءم الصحة اللغوية والصحة النفسية وكل شيء.
- ٢- قدرات عقلية - مستوى الذكاء.

القدرات المهنية:

القدرة المهنية : ممارسة عمل أو مجموعة من الأعمال نتيجة كل أو بعض العناصر

التالية:

- ١- المؤهل الدراسي الذي حصل عليه المعلم.
- ٢- الخبرة العلمية والعملية الناتجة عن الممارسة المهنية الفنية التطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة، وقد اتفق على لا تقل مدة الخبرة التي تؤهل للحصول على المهارة المهنية مدة خمس سنوات سواء أكانت ممارسة هذا العمل في فرع التخصص أم في غيره، وقد يحيد المعلم عن تخصص المؤهل الأصلي، ويمارس عملاً آخر كالادارة مثلاً، ويترك التدريس فيكتسب خبرة جديدة، وعند ذلك تعدد مهارة بالنسبة للعمل الآخر.
- ٣- القيام بالأبحاث ونشر نتائجها : فالكافية تكون نتيجة الدراسة أو الممارسة أو

البحث أو الخبرة وعند الحديث عن المؤهل العلمي أو الكفاية العلمية أو المهارة يلاحظ أن المقصود هو الصفة الشاملة لكل نواحي المعرفة الإنسانية في جميع العلوم كل في حدود ما تعرف به المؤهلات الدراسية والدورات التدريبية وإعداد البحوث لصقل المهارات وتنميتها.

كيف تبني تلك القدرات المهنية :

أود أن أنوه أن هناك فرقاً بين المهارات والصفات أو السمات؛ فالسمات "الصفات" هي الأفعال وهي إما مولود بها البعض وموهوبه له "شخص انتقادي" وشخص قيادي، الحجارة والخجل، الشجاعة، المواجهة، الانطوانية، وإنما أن تكون محفورة عميقاً فيه بسبب تجارب وخبرات من حياته، وبالتالي لا يمكن محاكاتها أو الحصول عليها، وإنما يمكن محاكاة المهارات وتنميتها ومارستها والاستمرار عليها وجنى ثمارها حتى تصبح جزءاً منا ومن سلوكنا الخارجي بمجرور الوقت.

شكل رقم (٣)

صفات المعلم الناجح وما يقابلها من مهارات

المهارات	الصفات
● يعرف من حوله ، وأولوياته ، وإنماكناته وحدوده .	● واثق من نفسه
● التحفيز - التأثير	● متميز عن الآخرين
● يدرِّب وينصح وينمي	● قادر على تكين ومساعدة طلبه ووضع التحديات لهم
● يشجع العمل الجماعي	● عادل ومنصف
● يتصرف كقدوة يحتذى به	● قادر على العمل مع الناس من كل المستويات " إدارة ، طلبة ، زملاء "

تابع : شكل رقم (٣)
صفات المعلم الناجح وما يقابلها من مهارات

الصفات	المهارات
• متصل وفعال	• يكتشف ويوجد ويبحث عن فرص ومجالات جديدة في تخصصه
• ذو قيم أخلاقية عالية، ذو مبادئ	• التطوير والبناء الإبداع
• مبدع، مبتكر، وصاحب رؤى مستقبلية	•
• راغب في المخاطرة والتتجديـد والتغيير	• راغب في المخاطرة والتتجديـد والتغيير

هذه هي الصفات أو السمات للمعلم الجامعي، كما يوضح شكل رقم (٣)، وهذه المهارات هي الفارق بين التصرف كمعلم مربى وبين التصرف كإنسان مسؤول عن أعمال، والسؤال الآن أيهما أسهل تغييرًا السمات الشخصية أم الأفعال والسلوكيات Skills Behaviors والمهارات ؟ والإجابة المنطقية والسهلة هي : من الممكن تغيير المهارات وتحسينها وصقلها، أو التخلّي عنها إن لم تكن مجدية، ومن السهل الحصول على المهارات، وهذا أسهل من أن تغير الشخصية والسمات والقيم. إن المهارات الأساسية The Basic Skills للمعلم لا بد أن تعالج العناصر الأساسية للتعليم والتي عادة ما تكون وراء المشكلات التي تواجه المعلم والتي نسميها أحياناً محـيط التدريس The Problem .Space of Teaching

- ١- المعلم نفسه ، شخصيته ، مخاوفه ، طموحه .
- ٢- علاقاته بأتباـعه ومحـيطه ، الطلبة ، الكلية ، القسم ، النظام ، البيئة (مثل : الفصل ، وسائل التعليم ... إلخ)
- ٣- الأهداف ، والذي عليه وعلى المحـيط (الطلبة ، زملائه ، الإدارـة) الذي يعمل معه تحقيقها من خـلال النـظام .

ولمعالجة هذه العناصر الأساسية يحتاج المعلم إلى عـديد من تنمية المهارات الآتـية :

١ - المهارات الذاتية Self Skills :

الصحة النفسية؛ وتستطيع أن تسمى مهارات التعامل مع الذات ، وإيجاد الاستعداد والميول والرغبة لأداء المهنة، وكيف يكيف المعلم نفسه في الفصل لأداء الخاضرة؟ وكيف يواجه المواقف التعليمية والسلوكية؟ وكيف يبدأ؟ وكيف ينتهي؟ هل يبدأ من الصعب إلى السهل أم العكس؟ وهذه المهارات تعين المعلم على أن يختار - من داخله أو يوجد أو يستدعي الحالة النفسية والعقلية المناسبة للسلوك الذي سوف يتبعه في أداء الخاضرة ونوعية الأسلوب فهو سيمر بعدة مواقف مع طلبه، إذاً هي عملية إيجاد وابتكار للسلوك الجيد تبع من الداخل، ولا يمكن لمن لا يملك نفسه، ولمَّا لا يستطيع أن يعلم نفسه أن يعلم الآخرين، كما أن تلك المهارات تساعده على التحليل بالخلق الرفيع والصبر في التعامل مع الصالب وتشجعهم على الاستقلال في الرأي والتعبير عنه، كما أنها تساعده على القيام بكل ثقة بالواجبات والمهام والأداء في العمل الجامعي تدرِّيساً وبحثاً وخدمة، وتساعده على الانضباط الذاتي في السلوك العملي لأنها تعطيه شعوراً بالمسؤولية بعيداً عن اللوائح والقوانين والتوجيهات من الخارج، والحكم بكل موضوعية وتجدد وصدق على القضايا والأمور المتعلقة بالأشياء والأشخاص وزملاء ورؤساء ومرؤوسين والتكييف النفسي والاجتماعي والثقافي والمهني في البيئة الجامعية التي يتميَّز إليها .

٢ - المهارات الاتصالية Communicational Skills :

القدرة على فهم الآخرين وتحفيزهم والاتصال والتواصل معهم، وهذه المهارات تؤدي إلى القدرة على دخول عالم الناس الآخرين النفسية، وإلى إقامة التناغم النفسي والعقلي معهم ، وكذلك تعني القدرة على فهم الطلبة والطالبات، واستعمال هذه المهارات لتوجيههم ومساعدتهم وإشباع احتياجاتهم، وتلقي الاقتراحات والنقد البناء ومناقشتها معهم، وتوفير الجو الديمقراطي في الموقف بحيث يعبر الطالب بحرية عن أفكاره ومشكلاته واتجاهاته دون خوف .

٣ - المهارات الفنية Technical Skills :

وتعني الإمام باستخدام تقنيات العرض المختلفة التي تشرك الطلبة في الموقف

التعليمية الصافية بحيث ينظم الأستاذ التعليم الصفي ليصبح تعلمًا ، وأيضاً القدرة على استخدام التكنولوجيا مثل المواد والأدوات والآلات والبرامج في تنظيم الطلبة . وأن يكون المعلم متقدماً وملماً بأعمال وواجبات طلبه ومجموعاته من أبحاث واختبارات ومقابلات .. الخ سواء في المجال الميداني أو النظري ، ومراحلها ، وتسلسلها مثل أعمال المختبر ، وامتحانات التقويم ومتطلباتها ، وأن يكون ملماً بطرق ووسائل التعليم الحديثة ، وكيفية استغلالها لأنها تساعده على نقل المعلومة إلى الطلبة ، وأن يكون قادرًا على استعمال المعلومات الموجودة وتحليلها وحل المشكلات وتقديم النصائح والإرشاد حتى يستطيع الطالب أن يتكيف مع المعلم كشخص وعلى المنهج كمعرفة وعلم ينقل إليه .

٤- المهارات التنظيمية **Organizational Skills**

ويقصد بها القدرة والكفاية في مجال التخطيط مثل ؛ كيف يتخذ القرار السليم في المواقف المختلفة ، وتقدير الوقت واحترامه والالتزام به والسعى إلى استثماره في المواقف التعليمية وغير التعليمية في الجامعة وعند التعامل مع كل من يتعامل معه ، كما تعني أيضاً القدرة على النظر إلى النظام (وزارة، جامعة ، كلية ، قسم) كنظام متكامل ، وأن يفهم المعلم أيًّا كان موضعه "رئيس قسم ، عميد ، مشرف" في الجامعة أهداف الجامعة وسياساتها وخططها ، وأن يكون قادرًا على تنظيم أعماله وتوزيع واجباته ، وملماً بالقواعد والنظم الإدارية مثل "ساعات النصاب ، الساعات المكتسبة ، قواعد الترقية ، عمل الأبحاث ، القنوات الإدارية ... الخ" كل ذلك يحتاج إلى إجراءات إدارية منتظمة فيجب عليه معرفتها وتسلسلها .

٥- مهارات التفكير الاستراتيجي **Strategic Thinking Skills**

هذه المهارات مهمة وضرورية لتحديد الأهداف ولتحقيقها ، وإن أردنا استخدام مصطلحات علم برمجة العقل البشري ؛ فمهارات التفكير الاستراتيجي تعني القدرة على تحديد حالة مرغوبة وعلى تقويم Assess الحالة الابتدائية "الوضع الأولي" ثم تحديد الطرق والوسائل الموصلة إلى الحالة المرغوبة Desired State مثل تغيير أسلوب التدريس من أسلوب الإلقاء الفردي إلى أسلوب الحوار أو أسلوب التعلم بالنص أو النقاش الاستكشافي (من المعلوم إلى المجهول) المناقضة ، الحلقة الدراسية ، ولعل من أهم عناصر التفكير

الاستراتيجي في تغيير أسلوب التدريس أو التقويم هو تحديد مستوى الصلة في المستوى الأول أو الثاني (طبيعة المنهج ومحتواه، عدد الطلبة) وأي أسلوب للتدريس أفعى وأ فعل في تحريك أو إلغاء الحالة الابتدائية Present State في اتجاه تحقيق الحالة المرغوبة أو الفعالة أكثر في التدريس أو في التقويم للاختبارات للطلبة.

٦- مهارات التفكير المنظم Systematic Thinking Skills :

ويستخدم المعلم هذه المهارات لتحديد وفهم المشكلات الخاطئة به، إن القدرة على التفكير المنظم بطريقة عملية وثابتة من علامات النضج لدى المعلم ، ويدخل ضمن هذه المهارات القدرة على الدراسة والتحليل والمقارنة والاستنتاج والمرؤنة الفعلية والاستعداد الفكري للمهمة والقدرة على التكيف ، والمطلوب من المعلم أن يحتوي هذه المهارات داخلياً Internalization لأنها ستساعد على إجاده وتحسين باقي نواحي وجوانب مهنة التدريس . إن تلك المهارات تساعده على استخدام طرق مختلفة في مساعدة الطلبة على تعلم المفاهيم مثل تحديد المفهوم وتمييزه عن المفاهيم المتشابهة والمفاهيم المختلفة عنه وتطبيقه في ظروف جديدة وتحليله وتحديد المفاهيم المتطلبة له (Howard, 1995: 120).

٧- مهارات لغوية Language Skills :

إن اللغة أداة إنسانية للتفكير والتعبير، وكل لغة من لغات البشر لها خصوصيتها في هذا الجانب أو ذلك، ولا تشاركها فيها لغة أخرى، ولا شك تختلف من حيث بناها النحوي والصرفي والدلالي والصوتي ، وما ينطبق على واحدة منها لا ينطبق على الأخرى . وينال اللغة العربية أذى كبير من بعض أبنائها حيث تدخل مصطلحات غريبة وتقلب حروفها بأخطاء علنية ، وتنتشر تلك الأخطاء ولا يصحح نطقها، وقد نتج عن ذلك بعدها عن اللغة العربية في صميم عملها وأنواعها نحوأ أو صرفاً وخطاباً ولساناً وأسلوباً حتى أصبحنا نسمع ونتداول بشكل متزايد كلمات غامضة بحروف وألفاظ عربية ولا نجد لها جذوراً في اللغة العربية ، ونجد تلك الكلمات موجودة في جذور لغة أخرى فيفسد الذوق، ويختطف التذوق، ويغيب الجمال عن لغة جميلة منطوق بها

ومكتوب، وبتراجع الإبداع عنها ويحل محله تقليد وتبعة إلى الغرب في كل شيء ، والخطر الكامن في البعد عن أصولها وقواعدها وهي اللغة الحافظة لتراث الدين الخالق الخالد . وتعد عملية التدريس عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية وحيث إن عملية الاتصال بين المعلم والطالب تتم عن طريق اللغة؛ فيجب أن يكون المعلم حالياً من العيوب اللغوية مثل التأتأة والتلعثم وأمراض الكلام، ومن واجبنا أن نعترف بحق لغتنا الأصلية في التدريس ونعتز بها ونحسن بها الأداء ، وقد اعترف بها لغة رسمية في هيئة الأمم المتحدة واليونسكو ومنظمة الأغذية ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية للصحفيين، وفي عدة جامعات عالمية أقدمت تلك الجامعات على تدريس اللغة العربية ضمن مناهجها، ومن أهم مقومات شخصيتنا العربية هي اللغة الوطنية، ومع إيماني الخالص بوجوب تعلم اللغة الأجنبية، وضرورة الإطلاع على مصادر التكنولوجيا الحديثة، إلا أن ذلك ينبغي أن يكون خادماً للغة العربية مثرياً لها حيث نطلق في حرية واستقلالية وإحياء ثقافتنا المحلية عن طريق التخلص من التبعية الأجنبية :

- ١- عن طريق إعطاء دورات مكثفة لعضو هيئة التدريس لإتقان الأداء اللغوي السليم الجيد حتى يتحقق حسن التواصل لمن يسمعه أو يقرأ له.
 - ٢- تعريب العلوم والمعارف والتقنيات الحديثة والمتقدمة في مختلف المجالات إثراء التجربة العربية .
 - ٣- نشر المؤلفات التي يسهم بها في مجال تخصصه بلسان عربي مستقيم.
- ٤- مهارات تدريسية Skill : Teaching

إن عملية التدريس هي عملية اتصال بين المعلم والطالب؛ فالمعلم هو المرسل والطالب هو المستقبل ، فإذا لم تصل الرسالة واضحة فمعنى ذلك هنالك خلل في الإرسال أو الاستقبال . وهنا تقع على المدرس مسؤولية كبيرة في إيصال الرسالة - في اتباع أفضل طرق التدريس ، وربما تدخلت في اختيار أفضل طريقة عدة عوامل منها : طبيعة المنهج ، ومحتوياته ، أعداد الطلاب ، ومساحة قاعة الدرس ، فمثلاً أسلوب المناقشة يتناسب مع العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ولكنه يحتاج مجموعات صغيرة من الطلاب ، أما أسلوب المحاضرة فهو يحتاج إلى مجموعات كبيرة ويكون مقبولاً في الموقف الذي تقل الحاجة فيها

للنقاش مثل إملاء الحقائق العلمية، وهناك أيضا بعض المصاعب التي تواجه المعلمين في قاعة الدرس مثل :

- ١- الاحفاظ على استمرار المناقشات بين الطلاب .
- ٢- صعوبة إيجاد المناخ الملائم لتشجيع الطلاب على المناقشة .
- ٣- الحركة والوقوف طول الوقت لكتاب السن من المعلمين .
- ٤- الخرص على التواجد الشخصي بين الطلاب سواء في اتباع أسلوب الحاضرة أو أسلوب المناقشة أو غيرها .
- ٥- عدم الارتباط بين الطرفين (الأستاذ والطالب) .

ولنتذكر أنه ليست هناك طريقة مثلثى تصلح لتدريس كل شيء لكل الطلاب في كل الظروف ، كما أن تلك المهارات تشمل مجال التقويم "الاختبارات" مثل ما الشروط الواجب توفرها في الاختبارات المقالية - معرفة أنواع الاختبارات الموضوعية ومميزات وشروط كل نوع ، تشخيص جوانب القوة لتدعم كل اختبار ونقطات الضعف في تعلم الطلاب لعلاجها مع تحديد مستوياتهم العلمية مثل التعلم الجديد وبعده .

الحوافز :

أما الحوافز فهي التي تشجع الفرد على البقاء في عمله ورضاته عنه . والحوافز منها ما يتعلق بالعوامل المادية ومنها ما يتعلق بالعوامل البشرية .

العوامل المادية :

- ١- الأجر وملحقاته : مثل البدلات ، العلاوات ، انتدابات ، ساعات عمل إضافية ... إلخ .
- ٢- المباني الجامعية : من حيث التصميمات ومن حيث توفر البيئة الصحية .
- ٣- المعامل : من حيث الإمكانيات المعملية من أدوات وأجهزة وخامات لكي تحقق تدريس المناهج المقررة بكفاية ونجاح .
- ٤- المكتبة : لما كانت المكتبة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنشاط الطلاب المؤدي إلى تعلمهم ؛ فالمعلم في التربية الحديثة يوجه التلاميذ ويشجعهم على القراءة الحرة ، و اختيار

- المصادر الحديثة للمعرفة والمهارات الالازمة التي تمكّنهم من استخدام محتويات المكتبة ذلك لماله مردود عظيم في العملية التعليمية .
- ٥- مراافق عامة : ملاعب ، مطاعم ، حدائق حضراء كل ذلك يساعد على تنشئة الفرد تنشئة اجتماعية ، وتغرس فيه مجموعة من العوامل النفسية الالازمة لتنمية شخصية الطالب شخصية سوية تتفاعل تفاعلاً بناءً مع المجتمع .
- ٦- المراجع والمصادر الأولية للمعرفة : سواء ما يتعلق بالمنهج أو بالقراءة الحرة لإعداد البحوث ، فالمرجع الأصلي للمنهج هو صلب عملية التدريس ؛ فالكتاب الجامعي يحدد المعلومات التي يجب أن تدرس للتلاميذ من حيث الكم ومن حيث الكيف .
- ٧- الوسائل التعليمية : هي القنوات التي يتم عن طريقها التعلم ، وقد نالت الوسائل التعليمية اهتماماً كبيراً من الخبراء في علم التربية لأنها تيسر عمليات التعلم ، وعلى ذلك فإن الوسائل التعليمية السمعية والبصرية هي الأدوات والطرق المختلفة التي تستخدم في المواقف التعليمية ، وتستخدم في جميع المراحل الجامعية على جميع المستويات العقلية ، ومن هنا يظهر دور الوسائل المعنية السمعية والبصرية في العمليات التعليمية وزيادة فعاليتها .
- العوامل البشرية (المحيط البشري الذي يحيط بالمعلم " إدارة ، زملاء ، طلبة ") :**
- الإدارة كمنظومة هي سلسلة من السلوكيات في أحد طرف في السلسلة بحد الإدارة السلطوية ؛ وهي الإدارة التي تمارس سلطتها عن طريق رقابة الآخرين والتحكم فيهم وفي جهدهم وأعمالهم ، وفي الطرف الثاني الإدارة التشاركية Participation Management ، وهي الإدارة التي تبذل مجهوداً كبيراً في تعزيز العلاقات الإنسانية عن طريق تمكين ومساعدة ودعم الآخرين ، والتقدير الاجتماعي من المحيط الذي يعمل فيه المعلم الجامعي ، وقد يؤدي ضعف الإدارة ، وعدم عدالتها ، وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح المعلم إلى تفكك الجماعة وخلل في العمل ، وسوء العملية التعليمية .
- التوصيات :**
- إن أهم ما تساهم به الإدارة الجامعية الحكيمية في العملية التربوية كالأتي :

- ١ المساهمة في تصوير التعليم عن طريق تحسين مستوى المعلم والطالب وتنمية مهارات الطالب.
- ٢ تساهُم الإِدارَة الجيَدة في إِيجاد علَاقات إِنسانية طيبة بين المعلم والطالب وبين الإِدارَة والمعلم.
- ٣ محاربة البيروقراطية والمركيزية التي تهدِّر الوقت والجهد.
- ٤ تقبل وجهات النظر والمعارضة البناءة.
- ٥ تشجع المدرسين على الابتكار والتفكير في أساليب حديثة للتدريس.
- ٦ تساهُم في تَنْمِيَة القدرة على التقويم الذاتي وذلك عن طريق:
 - (أ) الحرية في طلب المساعدة.
- (ب) إثارة الرغبة في التقدم في المهنة عن طريق تسهيل عملية التمويل المالي للقيام بالبحث وتسهيل عملية الترقية.
- ٧ المساهمة في تَنْمِيَة فُرَة الثقة بالنفس والإحساس بالأمن عن طريق:
 - ١ الاعتراف بقيمة الجهود البناءة وتزيكيتها.
 - ٢ تحسين أوضاع المعلمين مادياً ومعنوياً.
 - ٣ المساهمة في إيجاد إحساس بقيمة ما ينجزه المعلم والافتخار به.
 - ٤ تنمية أسلوب الشورى في العمليات الإدارية.
- ٨ المساهمة في تَنْمِيَة التفكير والابتكار عند المعلمين عن طريق:
 - ١ تشجيع الأبحاث في داخل الجامعة وخارجها.
 - ٢ مناقشة الأفكار الحديثة في التدريس.
 - ٣ المساعدة في حصر المراجع العملية وإثراء المكتبات الجامعية بها.
- ٩ تخصيص جائزة التميز في نهاية كل فصل دراسي للمعلم والأحسن أداء وتوصي بترشيحه للترقية ولحضور المؤتمرات الخارجية والداخلية.

Bibliography:

- 1- Ackerman, T.U., Walter, F.S, 1994, Teacher Evaluation: Some problems and proposals, New York: Longmans, Green and Co.
- 2- Green, T.G, Thomas. H.B, College student's perceptions of teacher and teaching, 1993, University of Walles, U.K.
- 3- Howard, Y. Williams, College student's perceptions of teachers and teaching, Current status of investigations on teaching effectiveness, University of Minnesota, 1995.
- 4- Lee, Calvin B.T. (ed) (1994), Improving College Teaching, Washington, D.C.: American Counsel on Education, 1994.
- 5- Thomas, H. B, 1991, Teaching of Universities, Quality, Harvard Educational Review, Vol. 39, No. 10, (Spring).
- 6- Schefflr, N.B., 1990, Teaching Strategy and Learning, (New York: Macmillan).